

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA
PSICOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES, SOCIAL E DO TRABALHO

Articulação Trabalho-Família: Um Estudo de Caso nos Horários Flexíveis

Sílvia Andreia da Silva Flor

M

2019



Universidade do Porto
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

**ARTICULAÇÃO TRABALHO-FAMÍLIA: UM ESTUDO DE CASO NOS
HORÁRIOS FLEXÍVEIS**

Sílvia Andreia da Silva Flor

Outubro, 2019

Dissertação apresentada no Mestrado Integrado em Psicologia, área de Psicologia das Organizações, Social e do Trabalho, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, orientada pela Professora Doutora *Isabel Freitas* (F.P.C.E.U.P.).

AVISOS LEGAIS

O conteúdo desta dissertação reflete as perspectivas, o trabalho e as interpretações do autor no momento da sua entrega. Esta dissertação pode conter incorreções, tanto conceptuais como metodológicas, que podem ter sido identificadas em momento posterior ao da sua entrega. Por conseguinte, qualquer utilização dos seus conteúdos deve ser exercida com cautela.

Ao entregar esta dissertação, o autor declara que a mesma é resultante do seu próprio trabalho, contém contributos originais e são reconhecidas todas as fontes utilizadas, encontrando-se tais fontes devidamente citadas no corpo do texto e identificadas na secção de referências. O autor declara, ainda, que não divulga na presente dissertação quaisquer conteúdos cuja reprodução esteja vedada por direitos de autor ou de propriedade industrial.

Resumo

As mudanças no mercado de trabalho e na estrutura familiar levaram à necessidade de articulação da vida profissional com a vida familiar. Se, por um lado, as organizações procuram um novo tipo de profissional - mais flexível e disponível - por outro, os indivíduos ambicionam conciliar os seus papéis de profissional e parental. O horário flexível é definido como a possibilidade de o indivíduo tomar decisões que influenciarão o seu trabalho, nomeadamente quando, onde e durante quanto tempo este será realizado, assim como determinarem a hora a que iniciam e terminam o dia de trabalho. No presente estudo procuramos perceber qual o efeito dos horários flexíveis na articulação da vida profissional com a vida familiar dos colaboradores, tendo em conta a organização e a profissão de comercial. Para o estudo foram recolhidas oito entrevistas semiestruturadas submetidas a uma análise de conteúdo com o auxílio do programa *Nvivo 12*, permitindo dar resposta às questões de investigação definidas. Os resultados demonstram que os horários de trabalho flexíveis facilitam a articulação trabalho família se os indivíduos percecionarem controlo sobre a gestão temporal e espacial das suas tarefas profissionais, assim como a liberdade de interromperem estas tarefas para atender a necessidades familiares. Neste estudo, a perceção de controlo estaria dependente do apoio organizacional e da profissão – comercial de vendas. Foi ainda possível auferir que a autonomia dos indivíduos estaria condicionada pela organização – na definição sobre o local e o horário dos indivíduos- e pela profissão, nomeadamente pela disponibilidade para o cliente.

Palavras-chaves: Horários Flexíveis, Vida Profissional, Vida Familiar, Articulação trabalho-família, Organização, Comercial

Abstract

Changes in the labour market and in the family's structure have led to a link between work and family life. In one hand, organisations are looking for a new type of professional - more flexible and available - on the other, individuals want to reconcile their professional and parental roles. Flexible time is defined as the possibility of an individual to make decisions that will influence his work, namely when, where and for how long, as well as determine when the working day will begin and end. In the present study, we tried to understand the effect of flexible working hours on the articulation between the professional life and the employees' family life, considering the work organisation and the actual job tasks of salesman. For this study, eight semi-structured interviews were collected, submitted to a content analysis with the aid of the *NVivo 12* program, allowing us to answer the defined research question. The results show that flexible working hours facilitate the articulation of work and family life, where individuals perceive control over the temporal and space management of their professional tasks, as well as the freedom to interrupt these tasks to meet family needs. In this study, we found that the perception of control would be dependent on organizational support and the sales profession. It was also possible to see that the autonomy of individuals would be conditioned by the organisation - in terms of defining the working place and time - and by the availability of the client.

Key words: Flexible Work schedules; Professional Life; Family Life; Family-Job Articulation; Organisation; Sales Profession.

Résumé

Les mutations du marché du travail et de la structure familiale ont conduit à la nécessité d'articuler travail et vie familiale. Si, d'une part, les organisations recherchent un nouveau type de professionnel - plus flexible et plus disponible -, les individus souhaitent concilier leurs rôles professionnel et parental. Les horaires flexibles sont définis comme la possibilité pour l'individu de prendre des décisions qui influenceront son travail, à savoir quand, où et pour combien de temps il le sera, ainsi que de déterminer l'heure à laquelle la journée de travail commence et se termine. Dans la présente étude, nous avons cherché à comprendre l'effet des horaires flexibles sur l'articulation de la vie professionnelle avec la vie familiale des employés, prenant en compte l'organisation et la profession commerciale. Pour l'étude, huit entretiens semi-structurés ont été collectés et soumis à une analyse de contenu à l'aide du programme *NVivo 12*, permettant de répondre aux questions de recherche définies. Les résultats montrent que les horaires de travail flexibles facilitent l'articulation du travail familial si les individus perçoivent un contrôle sur la gestion temporelle et spatiale de leurs tâches professionnelles, ainsi que la liberté d'interrompre ces tâches pour répondre aux besoins de la famille. Dans cette étude, la perception du contrôle dépendrait du soutien organisationnel et de la profession de vente. Il était également possible d'inférer que l'autonomie des individus serait conditionnée par l'organisation - dans la définition du lieu et du moment des individus - et par la profession, notamment par la disponibilité du client.

Mot clé : Heures flexibles, Vie active, Vie de famille, Articulation travail-famille, Organisation, Commercial

Índice

Introdução.....	9
Pertinência do Estudo.....	10
I. ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	11
1. Aparecimento dos Horários de Trabalho Flexível	11
1. Definição de Horário Flexível.....	12
2.1. Flexibilidade Relativamente ao Horário de Trabalho	12
2.2 Flexibilidade no Local de Trabalho.....	13
1.3 Flexibilidade Quanto à Carga de Trabalho.....	14
1.4 Flexibilidade na Continuidade do Trabalho	14
2. Consequências da Utilização dos Horários de Trabalho Flexível na Organização	14
3. Consequências da Utilização dos Horários de Trabalho Flexível na Vida Profissional	15
5. Consequências do Horário Flexível na Vida Familiar	15
6. Consequências da Utilização dos Horários de Trabalho Flexível na Saúde e Bem-Estar.....	16
7. A Cultura Organizacional e os Horários Flexíveis.....	17
8. Os Horários Flexíveis Como Meio de Articulação Entre a Vida Profissional e a Vida Familiar	19
8.1.1 Teoria da Autodeterminação	20
8.1.2 Teoria dos Limites.....	21
II. Metodologia	23
1. Objetivos específicos.....	24
2. Os Participantes.....	25
3. Instrumentos de Recolha de Informação	25
4. Técnica de Análise de Dados	26
III. Resultados e Discussão	26
QI1. De que modo o horário flexível afeta o domínio familiar quando essa estrutura prevê agregado familiar?.....	26
QI2. De que modo o horário flexível afeta a vida profissional?	30
QI3. De que forma a profissão de comercial e a organização afetam a perceção de controlo dos colaboradores?.....	31
IV. Conclusões e Reflexões Finais	36
Anexos	48

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Dados sociodemográficos dos participantes

Tabela 2 – Tabela de suporte ao guião de entrevista

Tabela 3 – Sistema de Categorias e Definições Operacionais

Introdução

Atualmente, a economia 24/7 caracteriza-se por uma disponibilidade total dos colaboradores (e.g. vinte e quatro horas por dia e sete dias por semana). As organizações tentam reduzir os custos ao mesmo tempo que trabalham para se manterem competitivas numa economia em constante mudança, globalizada e dominada pelas tecnologias de comunicação e informação (Cappelli, Bassi, Katz, Knoke, Osterman & Useem, 1997). Enquanto os computadores e telemóveis se tornaram mais portáteis, a localização do local de trabalho revelou-se menos importante, sendo possível o trabalho em qualquer hora e em qualquer lugar (Verespej, 1994). O emprego vitalício que caracterizava a década de 1950 desapareceu assim como a estabilidade associada. Com o aumento da insegurança no mercado de trabalho, os colaboradores mudam várias vezes de emprego e os seus horários não coincidem com os horários das instituições de cuidados infantis como as escolas (Edgell, Ammons & Dahlin, 2012). Ao mesmo tempo assiste-se a um crescimento dos setores de serviços que vivem em função do cliente. Wright e Snell (1998) definem flexibilidade como a habilidade de uma organização de reajustar os recursos em resposta às alterações da economia e do mercado. De acordo com os autores, grande parte das organizações lidam com ambientes competitivos e de grande dinamismo, sendo apenas possível manter a sustentabilidade se se desenvolver a flexibilidade da organização. Assim, os sistemas de gestão de recursos humanos necessitam de implementar a flexibilidade na organização, sendo que uma das práticas passa pelos horários flexíveis, que permite que o indivíduo esteja sempre disponível para a organização e para o cliente (Rau & Hyland, 2002).

De acordo com Hammer, Kossek, Anger, Bodner & Zimmerman (2009) o uso do horário flexível pode ser ajustado por questões demográficas, familiares, do trabalho, entre outras. Por exemplo, os funcionários que necessitam de grandes deslocações até ao local de trabalho beneficiam mais deste tipo de horário do que os funcionários que habitam perto do local de trabalho. O mesmo se verifica quando o funcionário tem a seu cargo crianças pequenas ou outros dependentes evitando, deste modo, conflitos entre o trabalho e a

família. De acordo com Kossek e Michel (2011), os horários flexíveis são usados por indivíduos que valorizam do mesmo modo o trabalho e a família uma vez que, estes horários permitem uma maior participação simultânea nos dois papéis.

De acordo com Henly e Lambert (2014) o baixo controlo e a rigidez no horário de trabalho podem afetar a capacidade de gerir o conflito entre o domínio familiar e o domínio profissional. Os horários de trabalho flexíveis, que durante vários anos foram vistos como apenas positivos para as mães, representam, hoje, uma estratégia importante para os funcionários assegurarem as suas funções profissionais e familiares numa sociedade em constante mudança (Verespej, 1994).

Pertinência do Estudo

Com a emancipação da mulher, assiste-se à sua entrada no mercado de trabalho e, consequentemente, a mudanças na gestão da vida familiar, nas configurações do trabalho e na articulação entre estes dois domínios (i.e., familiar e profissional). A mulher deixa de ser apenas cuidadora para assumir, também, funções profissionais (Drew, Emerek, & Mahon, 1998). Estas mudanças sociais têm contribuído para o desequilíbrio na conjugação destes dois domínios de vida nomeadamente o crescimento do número de famílias monoparentais e o aumento dos idosos dependentes como consequência do envelhecimento da população (Gálvez, Martínez, & Pérez, 2011). Contudo, estas mudanças não são acompanhadas de políticas de apoio para colmatar este desequilíbrio (Torns, 2008), pelo que exige aos pais uma maior assistência aos filhos. Por outro lado, a vida profissional torna-se fonte de satisfação pessoal exigindo maior dedicação (Bond, Galinsky & Swanberg, 1998) e as organizações exigem maior flexibilidade e disponibilidade aos colaboradores (Allvin, Aronsson, Hagström, Johansson, & Lundberg, 2011). As novas tecnologias de informação e comunicação tornam possível que o colaborador esteja sempre disponível, para a organização e também para o cliente, e que possa trabalhar em qualquer lugar e hora (Venkatesh & Johnson, 2002). De acordo com Galinsky, Bond e Hill (2004), cerca de oitenta por cento dos funcionários gostaria de ter opções de trabalho mais flexíveis. Os funcionários com qualificações superiores têm mais acesso a este tipo de horário (Kossek & Michel, 2011), assim como os trabalhadores independentes e a tempo parcial (Golden, 2009). Logo, torna-se importante compreender este fenómeno no mercado português,

percebendo como as organizações se adaptam ao mercado e cativam os colaboradores. De acordo com Rogier e Padgett (2004), as organizações que oferecem flexibilidade aos seus colaboradores atraem mais funcionários podendo, assim, escolher os mais qualificados e os que melhor se encaixam com o perfil pretendido. Por outro lado, seria importante explorar a forma como os indivíduos vivem o horário flexível e como este lhes proporciona bem-estar.

I. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. Aparecimento dos Horários de Trabalho Flexível

Na literatura consultada surgem três motivos para a emergência do horário de trabalho flexível: a entrada da mulher no mercado de trabalho, as novas tecnologias de comunicação e informação e as mudanças no mercado de trabalho.

O conceito de horário flexível surge no período da Grande Depressão de Dezembro de 1930, quando a *Kellogg Company*, alterou o dia de oito horas de trabalho realizado em três turnos para quatro turnos de seis horas de trabalho diário. Neste contexto, as mulheres tornam-se a grande força de trabalho e, são também elas que apoiam e usufruem dos turnos de seis horas com o intuito de conciliar o trabalho com o papel de mãe (Kossek & Michel, 2011).

As novas tecnologias de comunicação e de informação favoreceram o aparecimento de novas formas de flexibilidade nomeadamente o teletrabalho uma vez que permitem a realização das tarefas profissionais a partir de qualquer local utilizando um computador (Venkatesh & Johnson, 2002). Assim, os indivíduos deixam de estar limitados ao escritório de trabalho como local onde realizam as suas tarefas profissionais uma vez que podem trabalhar em qualquer local ou momento do dia (Mellner, Aronsson e Kecklund, 2014), provocando mudanças na vida profissional dos indivíduos e nas relações de trabalho.

O aumento da competitividade provocou grandes mudanças no mercado de trabalho. As organizações procuram um novo tipo de colaborador - mais autónomo, com mais responsabilidade e mais flexível para que possam responder às necessidades dos clientes e da organização sem restrições a nível de local ou horário de trabalho (Allvin *et al*, 2011). As organizações de serviços estão mais dependentes das necessidades dos clientes que as

organizações de manufatura, procurando, assim, fidelizá-los (Lengnick-Hall, 1996), e, adaptando os seus horários e espaços à disponibilidade do cliente.

1. Definição de Horário Flexível

Hill, Grzywacz, Allen, Blanchard, MatzCosta, Shulkin e Pitt-Catsouphes (2008) definem horários flexíveis como a possibilidade de o indivíduo tomar decisões que influenciarão o seu trabalho, nomeadamente quando, onde e durante quanto tempo este será realizado. Assim, em vez de ser a empresa a definir estas questões são os funcionários que têm o poder de decisão. Segundo Evans, Kunda e Barley (2004), nos horários de trabalho flexível os trabalhadores determinam a hora em que iniciam e terminam o dia de trabalho, quantas horas por dia trabalham, quantos dias por semana e o local.

Tendo por base os estudos de Kossek e Van Dyne (2008), Kossek e Michel (2011) elaboraram uma síntese sobre os diferentes critérios que os horários flexíveis podem adotar nomeadamente flexibilidade relativamente ao horário de trabalho, flexibilidade no local de trabalho (teletrabalho), flexibilidade quanto à carga de trabalho (*part-time*) e flexibilidade na continuidade do trabalho (e.g. paragens de longo prazo como atividades sazonais).

2.1. Flexibilidade Relativamente ao Horário de Trabalho

Nos horários de trabalho flexível é o indivíduo que define o seu horário de trabalho, não tendo uma hora previamente estipulada na qual deve iniciar ou terminar as suas tarefas profissionais (Avery & Zabel, 2001). Este é o conceito de horário flexível que será utilizado ao longo da dissertação.

Um exemplo de horário de trabalho flexível é a semana comprimida de trabalho, na qual o indivíduo trabalha em tempo integral, isto é, as quarenta horas semanais, mas em menos de cinco dias. A semana de trabalho comprimida mais comum consiste em quatro dias de dez horas de trabalho (Kossek & Michel, 2011). A grande vantagem é o facto de os indivíduos poderem ter um fim de semana de três dias uma vez que as folgas são geralmente à sexta feira ou à segunda feira, ficando, assim, com um dia de folga extra antes ou depois do fim de semana (Pierce, Newstrom, Dunham, & Barber, 1989). Kim e Wiggins (2011), defendem que este tipo de trabalho flexível é mais benéfico para os trabalhadores mais jovens uma vez que estes acusam menos a fadiga provocada por um dia de trabalho de 10 horas, contrariamente aos funcionários com mais idade.

2.2 Flexibilidade no Local de Trabalho

O teletrabalho surgiu na década de setenta nos Estados Unidos da América como consequência da crise do petróleo e como solução à dificuldade dos indivíduos se deslocarem até ao local de trabalho. Mais tarde, os avanços nas tecnologias de informação e de comunicação tornaram possível que o teletrabalho se afirmasse como uma forma viável de trabalho e como uma alternativa aos escritórios tradicionais (Turetken, Jain, Quesenberry, & Ngwenyama, 2011).

A definição de teletrabalho não tem gerado consenso uma vez que os autores consideram diferentes fatores para definir este conceito. Kerrin e Hone (2001) definem teletrabalho como o uso de tecnologia de informação e comunicação. Kurland e Bailey (1999) definem como aspeto principal do teletrabalho o facto de o colaborador evitar o deslocamento até ao local de trabalho. Teo e Lim (1998) definem o teletrabalho como realizado em casa enquanto Baruch (2000) defende que o teletrabalho é realizado à distância, isto é, num local longe do escritório físico que normalmente se destina aos funcionários. O teletrabalhador não precisa de trabalhar em casa, pode fazê-lo em qualquer local desde que reúna as condições para tal (internet, telefone, computador). Um outro aspeto trata-se da relação contratual que deve ser estabelecida entre a organização e o teletrabalhador e se este pode ser considerado como *freelancer* ou membro da organização. Neste sentido, Ruiz (2002) define teletrabalhadores como os indivíduos que trabalham à distância por conta de outrem.

O êxito da utilização do teletrabalho está dependente de vários aspetos relacionados com o indivíduo (e.g. disponibilidade para a flexibilidade) e com a organização (e.g. disponibilidade de infraestruturas de tecnologias de informação e comunicação) (Torten, Reaiche, & Caraballo, 2016). Ainda que as relações de trabalho possam ser afetadas pela falta convivência diária entre os indivíduos, Coenen e Kok (2014) demonstraram que este efeito pode ser combatido desde que exista algum contacto pessoal entre os indivíduos. Os autores levaram a cabo um estudo no qual utilizaram uma amostra de teletrabalhadores e os resultados evidenciaram que o efeito positivo associado ao teletrabalho se mantém desde que não exista apenas contacto virtual entre os colaboradores.

1.3 Flexibilidade Quanto à Carga de Trabalho

Diz respeito a uma semana de trabalho com menos de quarenta horas, isto é, a um trabalho em *part-time* (Kossek & Michel, 2011). São mais as mulheres do que os homens que trabalham em horário reduzido, o que acarreta consequências como salário mais baixo, menos formações e reformas mais baixas (Lyonette, Baldauf & Behle, 2010). Montero e Rau (2015) levaram a cabo um estudo sobre os efeitos do trabalho a tempo parcial na satisfação com o trabalho e com a vida utilizando uma amostra do Chile. Os resultados demonstraram que o trabalho a tempo parcial tem um efeito negativo na satisfação com o trabalho para os homens, mas não para as mulheres. Relativamente à satisfação com a vida, os resultados evidenciaram um efeito negativo do trabalho a tempo parcial tanto para homens como para mulheres.

1.4 Flexibilidade na Continuidade do Trabalho

A flexibilidade na continuidade do trabalho diz respeito aos trabalhos sazonais ou de curto prazo. São utilizados pelas organizações nas épocas de maior afluência de trabalho. Quando termina este período termina, também, o vínculo do funcionário com a empresa (Kossek e Michel, 2011).

2. Consequências da Utilização dos Horários de Trabalho Flexível na Organização

As vantagens da utilização dos horários de trabalho flexível prendem-se com o aumento da assiduidade (Cohen & Gadon, 1978), com a redução do absentismo, da rotação de funcionários (Konrad & Mangel, 2000) e do número de faltas e de atestados de baixa médica (Drago & Hyatt, 2003). Dalton e Mesch (1990) demonstraram que a maioria das ausências no trabalho acontecem por necessidade de lidar com questões familiares, necessidades pessoais ou devido ao stress. Assim, as organizações também beneficiam da utilização de horários de trabalho flexível uma vez que o funcionário não precisa de tirar tempo de trabalho para resolver outros assuntos.

Segundo Halpern (2005) as vantagens dos horários flexíveis passam pelo aumento da produtividade e do esforço e pela redução dos acidentes de trabalho. Como os funcionários são mais eficazes e produtivos, a organização torna-se mais lucrativa e melhor posicionada no mercado (Kossek & Michel, 2011).

3. Consequências da Utilização dos Horários de Trabalho Flexível na Vida Profissional

Grande parte do stress sentido pelos funcionários é provocado pelas pressões para cumprir prazos impostas pelas organizações. Quando o funcionário tem a possibilidade de controlar a forma como cumpre os seus compromissos, decidir quando inicia e termina o seu dia de trabalho, terá menos ausências, menos atrasos e menos stress (Teuchmann, Totterdell & Parker, 1999). Isto é explicado através da teoria da autodeterminação abordada mais à frente. Kossek e Misra (2008) defendem que os indivíduos que usufruem dos horários de trabalho flexíveis apresentam níveis mais elevados de esforço e de desempenho porque dispõem de mais tempo e recursos (como o apoio das organizações). Para além disso, evidenciam níveis mais elevados de comportamentos de cidadania organizacional, de lealdade e compromisso com o trabalho e de apego à organização (Drago & Hyatt, 2003). Quando um funcionário tem uma preocupação pessoal, por exemplo, um familiar doente, e se tiver de ir trabalhar, terá menor produtividade. Contrariamente, se usufruir de um horário flexível, e se poder dar a assistência necessária e retomar as funções profissionais mais tarde a sua produtividade não é afetada (Dalton & Mesch, 1990).

5. Consequências do Horário Flexível na Vida Familiar

Os resultados encontrados por Begall, Mills e Ganzeboom (2015), utilizando uma amostra de casais holandeses, relativamente aos horários de trabalho e à ocorrência de gravidez evidenciaram diferenças quando se trata do primeiro filho do casal. Quando um elemento do casal praticava um horário flexível a probabilidade de terem um primeiro filho era menor comparado com os casais com horários tradicionais. Contudo, quando se tratava de um segundo filho, os casais com horários flexíveis apresentaram maior probabilidade comparado com os casais com horários não flexíveis. Segundo os autores, isto acontece porque os pais com horários flexíveis estariam mais envolvidos nos cuidados dos filhos, passam mais tempo com eles, tinham um papel mais ativo na educação e maior disponibilidade para tarefas como levá-los á escola ou ir buscá-los. Além disso, recorrem menos a cuidados infantis formais (Verhoef, Roeters & Lippe, 2016). Segundo Kossek e Michel (2011), os horários flexíveis tinham um impacto positivo na vida familiar uma vez que concedia ao colaborador a liberdade de iniciar mais tarde o trabalho ou terminar mais

cedo permitindo uma maior flexibilidade para lidar com as exigências familiares como ir ao médico ou levar/buscar os filhos à escola sem necessidade de perder o dia de trabalho, de chegar tarde, ou pedir para sair mais cedo.

Por outro lado, os horários flexíveis podem afetar a divisão das tarefas domésticas e a educação dos filhos (Han, 2004). Relativamente à divisão das tarefas domésticas, os indivíduos com horários flexíveis lidam com a questão do excesso de trabalho. O facto de não estarem num local de trabalho oito horas diárias pode levar a que fiquem encarregues das tarefas domésticas (Kossek & Michel, 2011). Segundo Tremblay (2002) as mulheres que usufruem do horário flexível sentiam mais expectativas dos seus familiares para realizarem mais tarefas em casa. Grosswald (2004) defende que os horários flexíveis contribuem para o stress a nível familiar uma vez que reduzem o tempo de convívio dificultando, assim, a realização de atividades em família. Devido às responsabilidades profissionais e educacionais, os casais planeiam o seu tempo familiar para as horas noturnas. Este tempo fica condicionado se um dos cônjuges trabalhar durante o fim de tarde/noite. O aumento dos níveis de stress aliados à insatisfação no papel de pai/educador contribuem para o aumento da taxa de divórcio nos casais (Wight, Raley & Bianchi, 2008).

Mills e Täht (2010) encontraram resultados diferentes para os homens e mulheres. Os resultados do estudo desenvolvido pelos autores, utilizando uma amostra de dados quantitativos do *Netherlands Kinship Panel Study*, revelaram que para os indivíduos do sexo feminino, os horários flexíveis contribuíram para níveis mais elevados de insatisfação no relacionamento, quando comparado com os indivíduos do sexo masculino. Estes indicaram menor ocorrência de conflitos no relacionamento e maior convivência com os filhos.

6. Consequências da Utilização dos Horários de Trabalho Flexível na Saúde e Bem-Estar

Martens, Nijhuis, Van Boxtel e Knottnerus (1999) realizaram um estudo cuja amostra era constituída por quatrocentos e oitenta pacientes, com idades compreendidas entre os vinte e os sessenta anos, empregados ou de baixa médica. O objetivo do estudo era perceber qual a sua situação relativamente à saúde física, ao bem-estar psicológico e à qualidade do sono. Os resultados mostraram que os indivíduos que usufruíam do horário flexível tinham

mais problemas de saúde e de sono e menor bem-estar psicológico. Tendo por base Lendfers e Nijhuis (1989), os autores definiram quatro explicações para estes resultados: o menor tempo de descanso disponível, a menor segurança no emprego, as relações de trabalho mais frágeis e o baixo nível de controlo dos funcionários sobre o seu trabalho.

Barros e Barros (2008) levaram a cabo um estudo sobre o conflito entre o trabalho e a família e os efeitos na saúde. A amostra era constituída por duzentas e seis mulheres empregadas. Os resultados demonstraram que este conflito tinha um impacto negativo na saúde mental e física. O grau de controlo que os funcionários dispõem para organizar as suas tarefas profissionais afirma-se como um elemento importante para diminuir os efeitos negativos do conflito trabalho-família na saúde dos indivíduos (Aquino, 1997).

7. A Cultura Organizacional e os Horários Flexíveis

Na literatura são referidas duas características da cultura organizacional importantes na adoção dos horários flexíveis - o apoio da supervisão e as novas práticas de recursos humanos.

Diversos autores debruçaram-se sobre o tema do impacto da supervisão e do apoio dos colegas na utilização de horários de trabalho flexíveis. Os resultados obtidos por Secret & Sprang (2001) evidenciaram que o apoio da supervisão estava diretamente relacionado com a flexibilidade do horário de trabalho. O uso dos horários flexíveis está condicionado pelo clima informal dos supervisores e colegas no que respeita ao apoio e à aceitação destas práticas (Eaton, 2003). Bailyn (1993) realizou um estudo sobre o impacto da cultura organizacional nos horários flexíveis. Os resultados revelaram que em muitos ambientes de trabalho estes tipos de horários são desencorajados e quem os utiliza tem perspetivas de carreira negativas. De acordo com Kossek e Lee (2005) os funcionários que optam pelo horário flexível podem ser alvo de estigma pela organização ao serem vistos como trabalhadores menos comprometidos, experienciando reações negativas como menos aumentos, menos promoções e serem demitidos em casos de recessões. Do mesmo modo, Eaton (2000) encontrou que em algumas situações de trabalho, os funcionários podem sentir que ao utilizarem os horários flexíveis estarão a diminuir ou afetar uma futura promoção ou até, o progresso na carreira. Segundo Behson (2005) existem dois tipos de apoio - formal e informal. O apoio formal consiste em programas, normas e práticas da

organização que estão claramente definidas. O apoio informal, por outro lado, abrange o apoio dos colegas e dos superiores. Ambos os apoios são importantes para a implementação do horário de trabalho flexível nas organizações. Contudo, no que diz respeito ao usufruto dos mesmo e à sua aceitação no local de trabalho pelos colegas e superiores, o apoio informal tem mais impacto. Assim, os colaboradores estão mais recetíveis a utilizar os horários de trabalho flexíveis quando sentem o apoio dos colegas nesta decisão do que quando não o sentem, mesmo que a organização possua normas que apoiem a utilização destes horários.

Gálvez, Martínez e Pérez (2011) realizaram um estudo com mulheres que usufruíam da flexibilidade no trabalho. Os resultados permitiram distinguir dois tipos de discurso que caracterizam as organizações - o discurso equilibrado e o não-equilibrado.

O discurso equilibrado caracteriza-se pelo apoio organizacional e elevado grau de autonomia e de controlo percebido pelos indivíduos. O apoio organizacional é definido por três aspetos - existência de opções de trabalho flexíveis para todos os indivíduos, disponibilização de materiais necessários para a realização do trabalho e o apoio dos superiores e colegas e a ausência de represálias perante a escolha destes horários. Nestas organizações, o planeamento das tarefas e a avaliação de desempenho são feitos através de objetivos, os colaboradores não são avaliados pela ausência ou presença no escritório, mas pelos resultados atingidos. Podem, também, ser candidatos a promoções. As organizações com cultura equilibrada tendem a estabelecer objetivos realistas e que não obrigam os indivíduos a trabalhar um número excessivo de horas para os atingir.

O discurso não equilibrado é caracterizado por falta de suporte organizacional, falta de fornecimento de material necessário aos funcionários, mau ambiente provocado pela não aceitação dos horários flexíveis e falta de autonomia. Existe, também, o encorajamento da presença do funcionário no escritório e, como a avaliação de desempenho é feita tendo em conta esta presença, os indivíduos têm dificuldade para se organizar e necessitam de maior esforço para coordenarem os dois papéis (e.g familiar e profissional). Como resultado, apresentam níveis mais elevados de stress. Neste tipo de organizações observa-se um défice de políticas que promovam a flexibilidade e métodos para avaliar o desempenho que não incluam a presença no escritório. Relativamente ao estabelecimento de metas e objetivos, este tipo de culturas não tem como hábito fazê-lo, mas quando o faz são objetivos bastante

difíceis de atingir e que, por norma, exigem horas extras para o seu cumprimento, retirando, deste modo, tempo pessoal ao trabalhador.

8. Os Horários Flexíveis Como Meio de Articulação Entre a Vida Profissional e a Vida Familiar

Hill, Hawkins, Ferris e Weitzman (2001) definem o equilíbrio entre a família e o trabalho como o grau em que o indivíduo consegue gerir as tarefas inerentes aos dois papéis. Hayman (2009) demonstrou que os funcionários com horário flexível tinham níveis significativamente mais baixos de interferência do trabalho na vida pessoal do que os funcionários com horários fixos.

Duxbury (1997) considera que o teletrabalho contribui para a redução do conflito entre os papéis profissional e familiar uma vez que a possibilidade de realizar as tarefas profissionais em qualquer lugar conferia aos funcionários a flexibilidade necessária para lidar com as obrigações pessoais e familiares. Para que os horários flexíveis facilitem a articulação trabalho-família são necessárias três medidas - a não expectativa de que os indivíduos coloquem o trabalho em primeiro, a não existência de consequências negativas para a carreira dos indivíduos e, por último, o fornecimento de suporte adequado para a gestão das responsabilidades dos indivíduos (Friedman & Johnson, 1996). Sullivan e Lewis (2001) descobriram que, cuidar das crianças, era a principal razão para as mulheres optarem pelo teletrabalho. De acordo com Lyonette (2015) o trabalho a tempo parcial é usado por mulheres para gerir as responsabilidades profissionais e familiares, apresentando menos conflitos entre a vida profissional e familiar quando comparados com mulheres que trabalham a tempo inteiro (Crompton & Lyonette, 2007).

Jijena e Jijena (2015) desenvolveram um estudo com uma amostra de professores universitários. Os resultados demonstraram a existência de uma ligação entre o enriquecimento do trabalho – família e a satisfação no trabalho, sendo esta relação moderada pela flexibilidade proporcionada pela organização. Este enriquecimento ocorre apenas do trabalho para a família. Greehaus & Powell (2006) definem enriquecimento trabalho-família como o grau no qual as experiências num determinado papel ou função melhoram a qualidade de vida do indivíduo numa outra função, isto é, quando os

sentimentos positivos de uma função contribuem para um incremento do desempenho numa outra função.

8.1.1 Teoria da Autodeterminação

A teoria da autodeterminação (Ryan & Deci, 2000) defende que a autonomia é uma necessidade psicológica básica. Quando os indivíduos usufruem de autonomia relativamente ao quando e onde realizam o seu trabalho, os horários flexíveis são considerados positivos. Segundo os autores isto ocorre porque a necessidade psicológica da autonomia é tida em conta. Pelo contrário, quando o sentimento de autonomia é diminuído ou até impedido por superiores ou colegas, os colaboradores vêem esta flexibilidade como negativa. As perceções que os indivíduos possuem do controlo do seu trabalho é de grande importância, quanto maior a perceção de controlo maior é o seu bem-estar. O uso de horários flexíveis está positivamente relacionado com a perceção de controlo sobre as horas de trabalho e a perceção de maior autonomia, possibilitando um maior controlo sobre a conjugação da vida familiar e profissional.

O mecanismo de controlo está relacionado com o processo de internalização. Ryan e Deci (2000) postulam a existência de um contínuo entre regulação intrínseca e extrínseca, através de três processos diferentes: introjeção, identificação e integração. A introjeção ocorre quando os indivíduos apresentam determinados comportamentos para corresponder às expectativas. A identificação ocorre quando o indivíduo se comporta de acordo com os seus objetivos pessoais. A integração ocorre quando as pessoas identificam comportamentos externos como uma parte de si. Assim, mesmo que os horários flexíveis sejam uma exigência externa, isto é, da organização, podem ser vistos como positivo pelo indivíduo se estiver de acordo com os objetivos dele.

Kossek e Michel (2011) defendem que os horários de trabalho flexíveis devem permitir aos funcionários ter autonomia para controlar o seu horário de trabalho. Assim, os funcionários devem percecionar uma elevada autonomia em relação ao horário de trabalho, ao local onde é realizado e à sua continuidade. Isto é, os indivíduos devem ter liberdade para interromper as suas tarefas profissionais em detrimento da sua vida pessoal ou familiar e, de gerir as suas tarefas profissionais da forma mais conveniente. Além disso, a utilização de horários flexíveis deve partir do funcionário. Os autores justificam esta imposição

defendendo que a flexibilidade por iniciativa do funcionário pode ser psicologicamente mais vantajosa para o trabalhador devido às percepções do aumento do controlo e da autonomia.

Utilizando amostra de indivíduos nascidos entre 1980 e 1994, Gerdenitsch, Kubicek e Korunka (2015) descobriram que os funcionários avaliam o trabalho flexível de forma positiva se percecionarem controlo sobre as situações. Deste modo, os indivíduos prezam a capacidade de decidir quando e onde trabalhar assim como, a oportunidade de equilibrar a vida familiar e a vida profissional. Thomas e Ganster (1995) levaram a cabo um estudo cuja amostra era constituída por trezentos e noventa e oito profissionais de saúde que tinham crianças com dezasseis anos ou menos em casa. Os resultados demonstraram que a percepção de controlo está associada a menores índices de conflitos entre o trabalho e a família, insatisfação no trabalho e depressão.

Pierce & Newstrom (1983) desenvolveram um estudo sobre a relação entre os horários flexíveis e os comportamentos e atitudes dos colaboradores. Os resultados demonstraram que a percepção de autonomia dos colaboradores na gestão do tempo era uma variável entre os horários de trabalho flexíveis e as suas atitudes e comportamentos. Também Barros e Barros (2008) encontraram resultados semelhantes. As mulheres que percecionavam autonomia na gestão do tempo no seu dia de trabalho teriam menores níveis de conflito trabalho-família. Os resultados do estudo de Hayman (2009) demonstraram que os funcionários com horário flexível tinham níveis significativamente mais baixos de interferência do trabalho na vida familiar devido a um melhor controlo do seu trabalho e, também, das responsabilidades familiares.

8.1.2 Teoria dos Limites

Os horários flexíveis têm impacto sobre a forma como os funcionários gerem os limites entre o trabalho e a família (Kossek, Lautsch & Eaton, 2005). As relações dos indivíduos entre estes dois domínio de vida podem ser explicados por três processos diferentes: segmentação, integração ou compensação (Ashforth, Kreiner & Fugate, 2000).

A teoria dos limites assenta na ideia de que os indivíduos constroem barreiras mentais, físicas e emocionais entre as diversas esferas a que pertencem como o trabalho e a família. De acordo com Ashforth *et al.* (2000) os custos inerentes à segmentação, à

integração e à compensação são diferentes. É possível compreendê-los recorrendo à análise de três fatores que demarcam o nível de segmentação ou de integração de papéis nomeadamente à flexibilidade nos limites dos papéis (e.g. limites no tempo e no espaço), a permeabilidade dos limites (e.g. se é possível realizar uma função estando no domínio físico e temporal de outra) e o contraste entre as funções. Ora, os indivíduos podem preferir impor fortes barreiras e manter a vida pessoal e o trabalho separados ou pelo contrário, possuir barreiras permeáveis entre estas duas esferas permitindo que os dois papéis se sobreponham (Kreiner, Hollensbee & Sheep, 2009).

Integração

Caso se verifica uma integração ou sobreposição das responsabilidades do trabalho e da família existirá contaminação entre as duas dimensões que pode ser positiva ou negativa. Os autores acreditavam que o aumento da flexibilidade dos horários teria um impacto positivo na vida familiar, através de uma contaminação positiva. Segundo Kossek e Michel (2011) relações mais positivas entre as esferas do trabalho e da família podem ser explicadas por melhores experiências dos indivíduos nestes papéis. Deste modo, os indivíduos sentem que estes dois domínios se complementam ao invés de gerarem conflito. McNall, Masuda e Nicklin (2010) defendem que os indivíduos com horários flexíveis têm maior probabilidade de acusar contaminação positiva entre as duas esferas do que os trabalhadores com horários não flexíveis.

Mas o contrário também pode ocorrer. Peters e Van der Lippe (2007) levaram a cabo um estudo utilizando uma amostra de indivíduos que trabalhavam a partir de casa. Os resultados demonstraram que a flexibilidade de horários contribui para uma contaminação negativa da esfera profissional para a esfera pessoal, nomeadamente sentimentos de tensão ao nível da gestão temporal das tarefas. Segundo Golden (2001) os indivíduos que utilizam ferramentas tecnológicas como os teletrabalhadores tendem a ter dias de trabalho mais longos e maior dificuldade em delinear as fronteiras entre as duas esferas. Pode ocorrer, também, uma intermitência de funções, isto é, mudanças constantes entre as tarefas do trabalho para as tarefas domésticas. Uma débil separação entre o trabalho e a família traduz-se numa maior tendência para assumir mais trabalho ou funções adicionais (por exemplo, realizar tarefas domésticas ao mesmo tempo que trabalha) o que acentua o

conflito entre estes dois papéis (Kossek & Lautsch, 2008). Gurstein (2001) defende que o facto de trabalhar em casa contribuía para que a separação das atividades profissionais e familiares não estivesse facilitada devido à variedade de responsabilidades assumidas pelas mulheres e, por estas se misturarem com as tarefas profissionais. As mulheres acabam por sofrer mais de stress porque vivem em função dos horários familiares e, como deixa de existir a separação espacial do espaço trabalho e do espaço casa, elas acabam por estar sempre disponíveis para a família mesmo nas horas destinadas às tarefas profissionais.

Segmentação

Segundo Ronen (1981) o modelo da segmentação defende que a qualidade de vida é conseguida através da satisfação das necessidades no microsistema do trabalho e da família. O autor defende que o horário flexível oferece aos funcionários uma oportunidade alargada para realizarem as suas necessidades nos dois papéis ao permitir um melhor agendamento das responsabilidades.

Compensação

Edwards e Rothbard (2000) defendem que a compensação pode ocorrer de dois modos. Os indivíduos tentam compensar lacunas num papel recorrendo a um maior empenho num outro papel ou, então, podem compensar o seu descontentamento atribuindo menos importância a um determinado papel. Os resultados obtidos por Evans e Bartolome (1984) evidenciaram a existência de compensação nos papéis profissional e familiar. Num estudo levado a cabo com gerentes, os autores encontraram que os indivíduos procuravam estar mais presente na vida familiar quando se deparavam com dificuldades e experiências negativas no local de trabalho. Também Rothbard (2001) encontrou uma correlação entre a vida profissional e a vida familiar nas mulheres. Quando estas sofriam experiências negativas na vida familiar dedicavam-se mais ao trabalho.

II. Metodologia

Com o objetivo de compreender o modo como os horários flexíveis afetam a vida familiar e profissional e a articulação entre estes dois domínios, procurou-se explorar

a interferência da organização e da profissão de comercial na percepção de controlo dos indivíduos. Ainda que não exista um posicionamento crítico consensual na literatura, é notória uma tendência para considerar o horário flexível como positivo (Kossek & Michel, 2011; Verespej, 1994), uma vez que permite uma melhor articulação entre o domínio profissional e familiar, principalmente quando os indivíduos percecionam controlo sobre a gestão temporal das suas tarefas (Barros & Barros, 2008; Hayman, 2009; Pierce & Newstrom, 1983)

Deste modo, optou-se por um estudo de caso descritivo – procurando a descrição do fenómeno - e exploratório – com o objetivo de compreender o fenómeno de forma aprofundada. Relativamente ao design, trata-se de um estudo de caso único embebido visto que ocorre um único momento de análise cujo foco se situa nas subunidades (i.e., agregado familiar e situação profissional) (Yin, 2012).

1. Objetivos específicos

O presente estudo pretende compreender de que modo os horários flexíveis afetam a vida familiar e a vida profissional. Se a articulação entre estes dois domínios é facilitada ou não pela utilização de horários flexíveis, se existe sobreposição de tarefas dos dois domínios e de que forma esta sobreposição é percecionada pelos indivíduos. E, por último, se a organização (e.g. ao nível da gestão temporal e espacial das tarefas profissionais) e a função profissional de comercial de vendas (e.g. ao nível da disponibilidade para o cliente) afetam a percepção de controlo inerente ao horário flexível.

Neste sentido, definiu-se como principal objetivo compreender a interferência do horário flexível na articulação vida profissional e familiar, considerando a organização e a profissão dos participantes. Procurar-se-á, então, responder às seguintes questões de investigação:

QI1. De que modo o horário flexível afeta o domínio familiar quando essa estrutura prevê agregado familiar?

QI2. De que modo o horário flexível afeta a vida profissional?

QI3. De que forma a profissão de comercial e a organização afetam a percepção de controlo dos colaboradores?

2. Os Participantes

A seleção da amostra baseou-se no facto de os participantes serem membros da organização, terem um horário flexível e serem casados e com filho(s), divorciados e com filho(s) ou solteiros e sem filhos. A amostra é por conveniência e não aleatória, os participantes foram selecionados com base nas seguintes características acima mencionadas (Hultsch, MacDonald, Hunter, Maitland & Dixon, 2002). Foi obtida informação junta de 8 participantes, sendo que 5 são casados e com filho(s), 2 são solteiros e sem filhos e 1 é divorciado e com filho(s). Dentro da amostra, 5 são do sexo masculino e 3 são do sexo feminino. Ao longo do estudo os inquiridos serão intitulados participante 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 e 8 respetivamente P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7 e P8.

Tabela 1. Dados sociodemográficos dos participantes

Designação	Idade	Gênero	Cargo	Estado Civil	Filho(s), N°	Habilitações Literárias
P1	25	M	Comercial	Solteiro	Não	12º ano
P2	42	M	Comercial	Casado	Sim, 1	12º ano
P3	48	M	Comercial	Casado	Sim, 2	12º ano
P4	43	M	Comercial	Divorciado	Sim, 1	12º ano
P5	24	F	Comercial	Solteira	Não	Licenciatura
P6	42	M	Comercial	Casado	Sim, 1	12º ano
P7	44	F	Comercial	Casada	Sim, 2	Licenciatura
P8	36	F	Comercial	Casada	Sim, 1	Licenciatura

Nota: N° corresponde a “número”

3. Instrumentos de Recolha de Informação

Num primeiro momento os participantes foram contactados via telefone para averiguar a sua disponibilidade e vontade em participar no estudo. Quando concordavam em participar no estudo, foi agendado a entrevista para um local e hora à sua escolha. No momento da entrevista foram informados que seria gravada, assegurando o anonimato da mesma e que as informações recolhidas seriam apenas utilizadas para fins académicos. Antes de dar início à entrevista foi passado o consentimento informado (anexo A) aos participantes, assinado por todos.

As entrevistas eram semiestruturadas (anexo B), constituídas por perguntas fechadas (dados sociodemográficos) e abertas (“conte-me como costuma ser uma semana sua, incluindo as atividades profissionais e familiares”). A questão aberta tinha como objetivo conduzir o entrevistado aos pontos chave que serão estudados com o auxílio de uma grelha

de questões, sendo esta uma das vantagens da entrevista semiestruturada (King, 2004). As entrevistas tiveram uma duração média de 25 minutos.

4. Técnica de Análise de Dados

O *corpus* da análise é constituído por oito entrevistas cuja transcrição se procurou ser o mais fidedigno possível. Foi realizada uma análise de conteúdo, com recurso ao programa *QSR International NVivo*, versão 12, seguido de uma leitura flutuante, assim como a codificação do material recolhido e a criação de um sistema de categorias misto (Brandão, 2010), constituído por categorias dedutivas e indutivas, tendo por base a revisão da literatura e resultantes da informação selecionada, respetivamente (anexo C). Como unidade de registo foi utilizado o tema e unidade de contexto o parágrafo (Bardin, 2011).

III. Resultados e Discussão

De seguida serão apresentados e discutidos os resultados referentes às questões de investigação.

QI1. De que modo o horário flexível afeta o domínio familiar quando essa estrutura prevê agregado familiar?

Através da análise das entrevistas é possível auferir um posicionamentos positivo dos colaboradores face ao impacto do horário flexível na articulação trabalho-família. Relativamente ao agregado familiar, apenas o P1 e o P5 não têm agregado familiar mais próximo (e.g. conjugue e descendentes), contudo fizeram referências aos pais como agregado familiar visto que ambos habitam com eles. Através da análise foi possível identificar aspetos positivos e negativos da utilização dos horários flexíveis na vida familiar dos colaboradores, assim como as sobreposições e as explicações para as sobreposições.

Aspetos positivos dos horários flexíveis na vida familiar

A maior parte das ausências no trabalho ocorrem por necessidade de lidar com questões familiares (Dalton & Gadon, 1978). Neste sentido, a flexibilidade no horário permite que o colaborador atenda às necessidades familiares sem constrangimentos por parte da organização e sem comprometer o seu trabalho (*“Já me ausentei-me do trabalho*

para ir prestar auxílio”, P7). Assim, os funcionários têm liberdade para inciar o dia de trabalho mais tarde ou terminar mais cedo permitindo uma maior flexibilidade para lidar com as exigências familiares como ir ao médico, ou levar/buscar os filhos à escola sem necessidade de perder o dia de trabalho (“Estou mais disponível para a minha filha durante o dia, se tiver de a ir buscar ou se ela tiver uma consulta, como já aconteceu, eu posso sair do meu local de trabalho e atender às necessidades dela.”, P8), de chegar tarde, ou pedir para sair mais cedo (Kosseck & Michel, 2011). “O meu marido normalmente vai buscar a nossa filha às 5h30, mas já aconteceu ele ter muito trabalho e eu ter de deixar o meu trabalho para a ir buscar, P7). Assim, perante a possibilidade de escolha do horário flexível, os participantes reiteram as vantagens deste tipo de horários, pela facilidade de adaptação das diferentes tarefas do quotidiano (“Não, não, iria complicar bastante porque lá está, a meio da tarde, a meio da manhã, já não seria tão fácil, ou seja teria de estar sempre pendente de autorização de um superior.”, P2; “A nível pessoal/familiar eu acho que a principal vantagem é ter a disponibilidade.” P4).

Ademais, os participantes vinculam a maior disponibilidade para a vida familiar, pelo que recorrem menos a cuidados infantis informais (Verhoef, Roeters & Lippe, 2016): *“Consigo sempre terminar o meu dia a tempo de ir buscar a minha filha salvo raras exceções e vou para casa com ela em vez de ser a minha mãe a ir busca-la.” (P8).*

Gerdenitsch, Kubicek e Korunka (2015) descobriram que os colaboradores avaliam o horário flexível de forma positiva se percecionarem controlo sobre as situações e valorizam a capacidade de decidir quando e onde trabalhar *“Talvez não conseguisse estar tantas vezes com o meu filho porque teria de cumprir aquele horário definido pela entidade patronal. E ter tempo para mim e para os meus hobbies também.”(P4)* e a oportunidade de equilibrar a vida profissional com a vida familiar. *“Em termos de disponibilidade para as questões pessoais, disponibilidade que temos de fazer a nossa vida pessoal.” (P2).* Mesmo quando os indivíduos não têm agregado familiar mais próximo (e.g. cônjuge e filhos), também enunciam as mesmas vantagens do apoio à família noutros graus de parentesco *“A vantagem de ter um horário flexível é mesmo essa, é não teres de depender da tua vida pessoal em função do trabalho, aqui podes gerir (...) tens sempre forma de resolver a situação, tens sempre mais disponibilidade para uma pessoa ou um assunto (...) Sim, já aconteceu, não perder trabalho mas poder ajudar a minha família na mesma” (P5).*

Segundo Kossek e Michel (2011) relações mais positivas entre as esferas do trabalho e da família podem ser explicadas por melhores experiências dos indivíduos nestes papéis. Deste modo, os indivíduos sentem que estes dois domínios se complementam ao invés de gerarem conflito *“Talvez não conseguisse estar tantas vezes com o meu filho porque teria de cumprir aquele horário definido pela entidade patronal”* (P4). McNall, Masuda e Nicklin (2010) defendem que os indivíduos com horários flexíveis têm maior probabilidade de acusar contaminação positiva entre as duas esferas do que os trabalhadores com horários não flexíveis. *“Tive de ir buscar o meu filho à escola porque se estava a sentir mal. Levei-o para casa, mediquei-o e fiquei com ele. Só o deixei sozinho para ir buscar a minha filha à escola. Há várias situações em que é sempre aleatório o nosso dia, não sabemos o que pode acontecer, e já saí muitas vezes para responder a este tipo de situações porque não tenho um horário obrigatório a cumprir”* (P3).

De acordo com Kossek e Michel (2011) os horários flexíveis são usados por indivíduos que valorizam do mesmo modo o trabalho e a família uma vez que, estes horários permitem uma maior participação simultânea nos dois papéis. Dois participantes revelaram que a aceitação deste tipo de horário se prendeu com questões familiares, nomeadamente a assistência aos filhos: *Para acompanhar o filho (P4)*; *“Só aceitei este trabalho por causa disso”* (P3). Esta perspetiva vai ao encontro do que Sullivan e Lewis (2001) que previa que cuidar das crianças era a principal razão para os participantes optarem pelo teletrabalho, que coincide com inexistência de horários pré-estabelecidos e com a possibilidade de trabalhar a partir de qualquer lugar, considerando-se de igual forma horário flexível.

Como os horários são cada vez mais menos tardicionais e coincidentes com os horários das instituições de cuidados infantis como as escolas (Edgell, Ammons & Dahlin, 2012), o horário de trabalho flexível torna-se numa possibilidade dos pais estarem mais disponíveis para as necessidades familiares e para o acompanhamento aos filhos.

Aspetos negativos dos horários flexíveis na vida familiar

Por outro lado, foi mencionado, como aspeto negativo, o facto de existir uma disponibilidade constante para a vida profissional. O funcionário tem de se estar sempre disponível mesmo quando está no espaço e tempo dedicado ao domínio familiar: *O tempo em que até tenho mais disponibilidade para estar, neste caso com o meu filho,*

normalmente é à noite ou ao fim de semana. Lá está, quando as coisas não correm bem, nós temos de abdicar desse tempo para tentar correr atrás do negócio (P2). Peters e Van der Lippe (2007) defendem que a flexibilidade de horários contribui para uma contaminação negativa da esfera profissional para a esfera familiar *“Esta atividade mexe muito com a atividade psicológica de uma pessoa. E por muito que uma pessoa às vezes queira parar, não consegue.”* (P2) nomeadamente sentimentos de tensão ao nível da gestão temporal das tarefas *“Ao domingo em principio acordo às 11h é o meu dia, entre aspas de descanso, mas às vezes recebo chamadas de clientes ou de postos de venda porque tem lá clientes que querem conhecer o produto que eu vendo como tal o dia livre que eu imponho a mim próprio deixa de existir”*(P3).

Segundo Grosswald (2004) os horários flexíveis contribuem para stress a nível familiar uma vez que o tempo para as atividades em família fica condicionada quando um dos cônjuges tem de trabalhar. Segundo Wight, Raley e Bianchi (2008) os casais planeiam o seu tempo em família para as horas noturnas. Assim, este tempo fica condicionado se um dos cônjuges trabalhar durante o fim de tarde/noite *“Em termos de trabalho é benéfico eu trabalhar ao final do dia, mas atrapalha o lado dos filhos (...) Embora seja possível organizar as coisas durante o dia nos tempos mortos, o facto de chegar a casa tarde tem impacto”* P7).

Sobreposições

A não separação do domínio familiar e do domínio profissional pode, também, contribuir para uma intermitência de funções, levando a que o indivíduo não esteja disponível apenas para um destes papéis (Golden, 2001). Neste sentido, os participantes referiram as seguintes sobreposições que acabam por dificultar a realização das tarefas: enviar emails; telefonemas; vendas; presença em locais definidos pela organização; recolha de contactos; substituição de equipamentos com avaria; demonstração do produto.

Explicações para as sobreposições

Golden (2001) defende que quem utiliza ferramentas tecnológicas tende a ter dias de trabalho mais longos *vais receber chamadas a toda a hora* (P5) e maior dificuldade em delinear as fronteiras entre as duas esferas *“O meu telefone pessoal é o mesmo do trabalho*

e está sempre ligado. Mesmo durante o fim de semana por isso quando toca eu atendo sempre. Há situações, por exemplo, se o cliente ligar ao sábado de manhã e se o cliente quiser ser atendido naquele momento eu vou, já abdiquei levar o meu filho a jogos para atender clientes” (P4). Esta questão da constante disponibilidade é referida pelo P(8) *“Nunca existe um desligar completamente do trabalho”*, que aliada ao uso de ferramentas tecnológicas tornam as fronteiras entre os dois domínios bastante permeáveis.

Q12. De que modo o horário flexível afeta a vida profissional?

De acordo com a literatura é possível concluir que os horários flexíveis são positivos para o indivíduo (Kossek & Misra, 2008; Teuchmann, Totterdell & Parker, 1999) e para a organização (Cohen & Gadon, 1978; Drago & Hyatt, 2003; Konrad & Mangel, 2000). Ainda assim, Coenen e Kok (2014) demonstraram que as relações de trabalho podem ser afetadas pela falta de contacto pessoal entre os funcionários.

Aspetos positivos dos horários flexíveis na vida profissional

De um modo geral, os horários flexíveis são bastante positivos para a vida profissional dos colaboradores, nos quais os indivíduos apresentam níveis mais elevados de esforço e de desempenho (Kossek & Misra, 2008) *“nunca temos a sensação de dever cumprido, temos sempre a sensação que podemos fazer sempre mais (...) prefiro trabalhar assim, embora trabalhe mais horas”* (P3), *“nós até trabalhamos mais horas do que o normal”* (P2), *“Se tivesse um horario fixo provavelmente trabalhava muito menos”* (P6). Assim como níveis mais elevados de lealdade e compromisso com a organização (Drago & Hyatt, 2003) e aumento da produtividade (Halpern, 2005). *“Sim, acabo por trabalhar mais horas, para tentar cumprir o objetivo ao máximo, para atingir os números de vendas estipulados, acabamos por trabalhar mais do que as oito horas. Aliás, tenho a percepção que tenho mais resultados do que num horário não flexível”* (P5). As organizações com horários flexíveis apresentam níveis mais reduzidos de absentismo (Konrad & Mangel, 2000) e do número de faltas e de atestados médicos (Cohen & Gadon, 1978). Efetivamente, os participantes enunciaram a maior facilidade de adaptação relativamente à perda de trabalho em situação de doença, pela vantagem de não haver controlo de entradas e saídas (*“Se estiver doente basta comunicar aos meus superiores e depois compensa-se, não há*

atrasos nem a pressão para chegar a horas ao local de trabalho”, P4) e por ser possível compensar a falta nos dias seguintes (“As pessoas não vão logo apresentar baixa, a empresa dá disponibilidade de faltarem um dia, de descansarem no outro, até ficarem melhores”, P5).

Aspetos negativos dos horários flexíveis na vida profissional

Coenen e Kok (2014) demonstraram que as relações de trabalho podem ser afetadas pela falta de convivência diária entre os colaboradores (*Aqui é difícil dizer que temos colegas, temos pessoas com quem falamos uma vez por mês, ou pessoas até que falamos todos os dias, mas que não são necessariamente nossos colegas. Porque o fato que termos um horário flexível também torna o nosso horário um bocadinho solitário*, P6; *“Temos algum trabalho de equipa, mas fundamentalmente o trabalho é todo individual, mas convivência diária com os colegas não temos isso não”, P7) ou se o contacto entre os mesmos for apenas virtual “nós temos ligação no WhatsApp a toda a hora, agora convívio de trabalho não, porque o nosso trabalho é muito isolado, cada um tem o seu local de trabalho, cada um tem a sua região, o único ponto de contato são mesmo as reuniões mensais que temos, ou o WhatsApp... de resto não temos muita ligação pessoal de trabalho” (P5). Este efeito negativo pode ser combatido se existir contacto cara a cara entre os colaboradores contudo, os participantes não consideraram que houvesse um impacto negativo “nós vamos sempre criando laços, mantendo o contacto com as pessoas, hoje em dia só perdes o contacto se quiseres, tens o telemóvel” (P5) Quando questionado se conseguiria estabelecer na mesma relações de amizade com os colegas o (P2) respondeu “Sim, penso que consigo”.*

QI3. De que forma a profissão de comercial e a organização afetam a perceção de controlo dos colaboradores?

Na literatura consultada foi demonstrado que a perceção de controlo pode ser afetada por duas variáveis – a profissão de comercial, nomeadamente nas novas necessidades de mercado com o aparecimento de um novo tipo de colaborador e das indústrias de serviços (Allvin *et al*, 2011; Lengnick-Hall, 1996) e a organização (Bailyn,

1993; Eaton, 2003; Secret & Sprang, 2001).

A profissão de comercial

As novas necessidades de mercado levam as organizações a procurarem um novo tipo de colaborador mais flexível para responder às necessidades dos clientes e das organizações sem limites a nível de local ou horário (Allvin, Aronsson, Hagström, Johansson, & Lundberg, 2011). Esta característica é sustentada no presente estudo, tendo os participantes afirmado esta constante necessidade de estarem disponíveis (*“É mau para quem está disponível sempre, porque vais receber chamadas a toda a hora e tens de estar sempre disponível (...) muitas vezes temos de colocar a nossa vida pessoal de lado, para atender o cliente”*, P5). Este tipo de horários trabalho flexível permitem que o indivíduo esteja sempre disponível para a organização *“Sim já, ocasiões específicas da empresa em que eu trabalho em ativações e feiras em que eles pedem e temos de ir”* (P4) e para o cliente (Rau & Hyland, 2002). *“Uma desvantagem deste trabalho é no fundo, tu não tens horário, tens flexibilidade de horário, o que é vantajoso para ti, mas por outro lado tens de estar alerta 24 horas, porque tens de estar sempre disponível, já me chegaram a ligar aos domingos de manhã, domingos à noite, etc”* (P5). *“Como dou muito valor à família, por norma não trabalho ao fim de semana a não ser que o cliente me diga que a disponibilidade é apenas ao fim de semana”* (P4).

Perante esta perspetiva, compreende-se que a profissão de comercial exige uma disponibilidade total para o cliente a nível de tempo e espaço, pelo que o trabalhador terá de ajustar a essa exigência, não tendo definido períodos de descanso nem horário de atendimento (*“Nesta função e com este horário temos de estar disponíveis para cliente em horários que eu preferia não estar e nunca existe um “desligar” completamente do trabalho”*, P8; *O cliente nunca sabe quais são as horas em que não estás a trabalhar, então são capazes de te ligarem a qualquer hora do dia”*, P5) *“ao sábado é realmente para estar em família, normalmente não trabalho, a não ser que tenha algum cliente que me ligue e aí tenho de atender”* P(6) *“estamos sempre dependentes da disponibilidade do cliente”* P(2) *“na profissão de comercial temos de atender o cliente na hora que ele quer”* (..) *“o cliente não espera por nós. Se dissermos ao cliente que fica para amanhã perdemos o cliente”* (P4) *“como o meu trabalho é direcionado para o cliente eu tenho de estar 100%*

disponível para o cliente porque a minha profissão assim o obriga. (...) Nós dependemos do cliente, o cliente é que manda” (P4) “vou ter com o cliente, estou sempre disponível” (P3). Esta característica da profissão acaba por impactar a vida pessoal do profissional, sendo referido que poderão ser abdicados momentos e eventos familiares em prol de um melhor desempenho profissional: “Já aconteceu estar em casa e por um cliente me ligar ter de me ausentar e por esse motivo sair e deixar a minha família” (P6); “Uma vez recebi uma chamada num domingo, estava a preparar-me para ir para uma comunhão e recebi uma chamada de um ponto de venda para ir entregar uma máquina a um cliente. A outra vez, foi uma avaria. Ia com a família ao shopping e tive de ir ter com o cliente para fazer a substituição da máquina” (P8).

O apoio organizacional

Nesta profissão considerou-se ainda como ponto positivo o apoio organizacional e o grau de autonomia e controlo autopercecionado. Neste sentido, o discurso equilibrado (Gálvez, Martínez & Pérez, 2011) caracteriza-se pelo apoio organizacional e elevado grau de autonomia e de controlo percebido pelos indivíduos. *“Isso vai de encontro à filosofia da empresa que me dá flexibilidade para resolver isso. Ou seja, se surgir alguma questão pessoal, consigo resolver essa questão pessoal e compensar no mesmo dia para que nenhuma tarefa fique por fazer” (P1) “Se tivermos uma consulta médica num dia, até podemos faltar o dia todo, compensamos noutro dia.” (P5). Deste modo, o apoio organizacional é definido por três aspetos - existência de opções de trabalho flexíveis para todos os indivíduos, disponibilização de materiais necessários para a realização do trabalho “Telemóvel, computador, carro. Ou seja, de certa forma eles dão-me as condições para eu poder trabalhar na melhor das formas” (P1) e o apoio dos superiores e colegas e a ausência de represálias perante a escolha dos horários flexíveis. Nestas organizações, o planeamento das tarefas e a avaliação de desempenho são feitos através de objetivos “tenho objetivos que têm de ser cumpridos, a nível de vendas” (P3), “tenho de cumprir os mínimos estabelecidos pela entidade empregadora” (P3), “tens de apresentar resultados (...) é um trabalho mais por objetivos” (P5), “Eu gosto do facto do trabalho ser induzido por tarefas e não por horários” (P1). Os colaboradores não são avaliados pela presença ou ausência do escritório, mas pelos resultados atingidos. “Nós trabalhamos por objetivos e temos de*

apresentar números, é desse modo que é feita a avaliação do desempenho” (P8). No caso em concreto da amostra utilizada, as avaliações de desempenho traduzem-se no número de vendas mensais o que resulta em pressão por parte da organização “em termos profissionais, alguma pressão por causa dos objetivos e das vendas. (...) temos objetivos para cumprir e como têm de ser cumpridos por vezes obriga-nos a trabalhar mais para os atingir” (P7), “é desgastante pela pressão das vendas” (P5), “A pressão das vendas, quando as coisas estão a correr menos bem, mesmo à noite tentamos fazer qualquer coisa, ao fim de semana e tudo” (P2), “a pressão para apresentar os números” (P4); mas também pelos próprios colaboradores: “para além da pressão que eu tenho da minha entidade empregadora, eu pressiono-me a mim próprio” (P6), “acabo por trabalhar mais horas, para tentar cumprir o objetivo ao máximo, para atingir aquele número de vendas” (P5), visto que uma parte do seu vencimento é variável de acordo com as vendas “O nosso horário é flexível e a nossa remuneração também é” (P4).

Perceção de controlo

Kossek e Michel (2011) defendem que os horários flexíveis devem permitir aos funcionários ter autonomia para controlarem o seu horário de trabalho. De acordo com os autores, os funcionários devem percecionar uma elevada autonomia em relação ao horário de trabalho “há um planeamento feito por mim”; (P1), ao local onde é realizado “Vou para um posto de vendas que eu decido no dia qual é” (P3) e à sua continuidade “Temos controlo sobre o nosso tempo se estivermos a ter um dia mau podemos fazer uma pausa maior e retomar depois” (P7). Isto é, os indivíduos devem ter liberdade para interromper as suas tarefas profissionais em detrimento da sua vida pessoal ou familiar e, de gerir as suas tarefas profissionais da forma mais conveniente. Além disso, a utilização de horários flexíveis deve partir do funcionário. Os autores justificam esta imposição defendendo que a flexibilidade por iniciativa do funcionário pode ser psicologicamente mais vantajosa para o trabalhador devido às perceções do aumento do controlo e da autonomia. Contudo, existe alguma imposição da organização relativamente ao quando e onde o trabalho deve ser realizado.

Quando os indivíduos usufruem de autonomia relativamente ao quando e onde realizam o seu trabalho, os horários flexíveis são considerados positivos (Ryan & Deci,

2000). Segundo os autores isto ocorre porque a necessidade psicológica da autonomia é tida em conta “*Se me surgir algum imprevisto, se tiver de me ausentar por algum motivo, uma saída que não estava prevista, este trabalho permite-se isso.*” (...) “*Temos uma autonomia bem maior*” (P6). As percepções que os indivíduos possuem do controlo do seu trabalho são de grande importância, quanto maior a percepção de controlo maior é o seu bem estar. Neste caso, o uso de horários flexíveis está positivamente relacionado com a percepção de controlo sobre as horas de trabalho e a percepção de maior autonomia, possibilitando um maior controlo sobre a conjugação da vida familiar e profissional. Os funcionários avaliam o trabalho flexível de forma positiva se percecionarem controlo sobre as situações (Gerdenitsch, Kubicek & Korunka, 2015), e prezam a capacidade de decidir quando e onde trabalhar “*Posso organizar o meu trabalho da melhor forma*” (P1). Os resultados do estudo de Thomas e Ganster (1995) demonstraram que a percepção de controlo está associada a menores índices de conflitos entre o trabalho e a família, insatisfação no trabalho e depressão. “*Se eles tiverem uma consulta, se tiver de entrar um bocado mais tarde ao trabalho, se tiver de preparar alguma coisa que a minha filha precise para a escola realmente tenho essa disponibilidade*” (P7).

A partir desta análise, torna-se claro que segundo a teoria da autodeterminação (Ryan & Deci, 2000), quando os colaboradores gozam de autonomia relativamente ao quando e onde realizam as suas tarefas profissionais os horários flexíveis são vistos como positivos “*A flexibilidade, o facto de não termos ninguém que nos diz tens de ir para ali ou para acolá. Basicamente temos liberdade (...) para desempenhar o nosso trabalho da melhor forma*” (P6) Esta perspectiva acaba por erir, em que quanto maior a percepção de controlo e de autonomia melhor a articulação trabalho-família. Os horários flexíveis são avaliados positivamente pelos colaboradores quando estes percecionam controlo sobre as decisões do seu dia a dia (Gerdenitsch, Kubicek & Korunka, 2015), “*Se as coisas não estiverem a correr bem e precisamos de desligar e isso às vezes acontece, precisamos de desligar uma manhã ou desligar uma tarde, está tudo controlado, não tenho de estar a pedir autorização a ninguém, uma vez que tenho liberdade para gerir o meu horário, posso fazer as pausas que eu quiser e a que horas eu quiser*” (P2).

IV. Conclusões e Reflexões Finais

O presente estudo procurava compreender o modo como os horários flexíveis afetam a articulação da vida profissional e familiar, assim como a interferência da organização e da função de comercial na autonomia dos indivíduos.

No que diz respeito à articulação trabalho-família, os horários flexíveis mostraram-se positivos uma vez que os indivíduos têm mais disponibilidade para atender às necessidades familiares, estão mais presentes na vida dos filhos e, por isso, recorrem menos a cuidados informais. Por outro lado, verificou-se a possibilidade de decidirem quando e onde trabalhar - reforçando a teoria da autodeterminação - no sentido de fazer uma melhor gestão das tarefas profissionais e familiares. Como os indivíduos têm maior autonomia na definição do seu horário de trabalho podem, também, parar as funções profissionais para atender às funções familiares. Assim, conseguem experiências mais positivas nos dois domínios e consideram que se complementam ao invés de gerarem conflito. Como as preocupações dos indivíduos com esta gestão conciliadora destes dois papéis é cada vez maior, os horários flexíveis apresentam-se como uma boa solução para a articulação trabalho-família.

No que diz respeito à flexibilidade na vida profissional, foram enunciadas vantagens tanto na literatura consultada como nas entrevistas tanto para os colaboradores como para as organizações.

A perceção de controlo revelou-se um fator fulcral no efeito dos horários flexíveis na articulação trabalho família. Isto é, quanto maior o controlo percecionado sobre o seu dia de trabalho, tarefas a desempenhar, local e hora da destas funções, assim como a liberdade para deixar de trabalhar para se dedicar a outros domínios de vida, mais os indivíduos consideram o horário flexível como positivo.

De acordo com a literatura e com os resultados obtidos neste estudo, é possível enunciar dois fatores que podem influenciar a perceção de controlo – a função de comercial e a organização. Assim, o indivíduo tem de adaptar os seus horários e locais de trabalho em função do cliente e da organização. A profissão dos participantes – comercial de vendas – obriga-os a estarem dependentes do cliente, ajustando as suas tarefas profissionais e familiares em função deste. Em casos mais específicos esta disponibilidade para o cliente

representou uma priorização deste sob a família, levando a que os participantes abdicassem, ou remarcassem, momentos em família. Esta escolha do cliente sob a família prende-se, essencialmente, com os objetivos de vendas. Ora, isto ocorre devido à pressão das vendas tanto pela organização, como por parte do próprio colaborador visto que a sua remuneração contém uma componente variável definida em função do número de vendas. O apoio organizacional define-se essencialmente pela aceitação da utilização dos horários flexíveis sem represálias e uma total liberdade para o indivíduo, definindo quando e onde trabalhar. Neste estudo, foi possível verificar que a organização facultava aos seus colaboradores todo o apoio necessário. Ainda assim, um protocolo de estudo de caso teria sido interessante porque permitiria estudar melhor a organização e a sua cultura, aprofundando melhor esta questão e tentando compreender qual a visão que a organização tem desta disponibilidade constante dos indivíduos.

Nas definições de horário flexível identificadas na literatura e presentes neste estudo, pressupõe uma autonomia do colaborador na definição do local e horário de trabalho. Ora, este aspeto nem sempre se verificou uma vez que a organização, em algumas situações (e.g. feiras e ativações para demonstração do produto e horas de maior movimento nas quais o indivíduo teria de estar presente no ponto de venda), definiu os seus momentos de trabalho quando consideravam vantajoso para a organização, para responderem às necessidades dos clientes e maximizar a produtividades dos colaboradores. Esta questão vai de encontro às novas necessidades de mercado e ao novo tipo de colaborador (i.e. mais disponível e flexível).

A partir deste estudo, compreendeu-se que a perceção de controlo revelou-se um fator importante na articulação trabalho-família. Neste sentido, seria interessante um estudo que incidisse em colaboradores que tivessem ocupações profissionais com tarefas focados na melhoria contínua de processos ao invés de objetivos para atingir. Isto é, perceber se se os funcionários tiverem tarefas para cumprir e se puderem definir os horários para o fazer em função da sua vida familiar se seria mais vantajoso do que no caso dos comerciais. Como os comerciais estão dependentes dos clientes e dos objetivos, o horário flexível nem sempre se revela vantajoso devido a esta questão. Pelo contrário, quando a gestão das tarefas profissionais estão apenas dependentes do colaborador, o horário flexível terá um efeito positivo na articulação trabalho-família.

Ao nível da metodologia poderia ter sido feita a triangulação dos dados, tendo assim mais do que uma fonte de informação, o que consequentemente incrementaria validade de conteúdo ao estudo. Poderia, por exemplo, ter sido pedido aos participantes para redigirem um diário de bordo de modo a que efetuassem um registo diário das sobreposições entre o domínio familiar e profissional, tornando mais claro como surgem os conflitos. Para além disso, sugere-se que as entrevistas sejam devolvidas aos participantes de modo a assegurar que a informação recolhida estaria de acordo com aquilo que eles queriam transmitir.

Como alguns entrevistados referiam que a profissão deles necessitava de um horário flexível (pela necessidade de estar dependente do cliente), seria útil um estudo com indivíduos com a profissão de comercial com horários flexível e não flexível de modo a tentar apurar se a variável perceção de controlo estaria mais controlada nos horários flexíveis ou se se trata, de facto, de uma questão inerente à profissão. Neste sentido, seria interessante verificar se, mesmo assim existiriam sobreposições da vida familiar sobre a vida profissional, e vice versa. E , também, se sem a existência de sobreposições a articulação trabalho-família seria mais facilitada ou não.

Por fim, considera-se que a presente dissertação permitiu uma melhor compreensão do processo articulação trabalho-família dos indivíduos com horários flexíveis, ressaltando que a perceção de controlo é crucial neste processo.

Referências Bibliográficas

- Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G., & Lundberg, U. (2011), *Work without boundaries. Psychological perspectives on the new working life*. Oxford: WileyBlackwell.
- Aquino, E. M. (1997), “*Doble jornada e hipertensión arterial*”, *Cuadernos Mujer Salud: Trabajo y Salud*, mujeres en riesgo, 2, 98-102. Red de Salud de las mujeres latinoamericanas y del Caribe.
- Ashforth, B.E., Kreiner, G.E., & Fugate M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*, 25,472
- Avery, C., & Zabel, D. (2001). *The flexible workplace: A sourcebook of information and research*. Westport, CT: Quorum.
- Bailyn, L. (1993). *Breaking the mold: Women, men, and time in the corporate world*. New York: Free Press.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barros, E., & Barros, M. C. (2008). Conflicto entre trabajo y familia: efectos sobre la salud y resultados laborales en mujeres. *Estudios De Administración*, 15(2), 1-45.
- Baruch, Y. (2000). Teleworking: Benefits and Pitfalls as Percieved by Professionals and Managers, *New Technology, Work and Employment*, 15 (1), 34-49.
- Begall, K., Mills, M., & Ganzeboom, H. G. (2015). Non-Standard Work Schedules and Childbearing in the Netherlands: A Mixed-Method Couple Analysis. *Social Forces*, 93(3), 957-988.
- Behson, S. J. (2005). The relative contribution of formal informal organizational work-family support. *Journal of Vocational Behavior*, 66(3), 487–500.
- Bond, J. T., Galinsky, E., & Swanberg, J. E. (1998). *The 1997 national study of the changing workforce*. New York: Families and Work Institute.
- Brandão, C. V. (2010). *O Desempenho Individual de dirigentes de topo da Administração Pública Portuguesa: um contributo para o desenvolvimento de uma taxionomia comportamental e motivacional*. (Doutoramento em Psicologia), Universidade do Porto, Porto.
- Cappelli, P., Bassi, L., Katz, H., Knoke, D., Osterman P., & Useem, M. (1997). *Change at*

- work. New York, NY: Oxford University Press.
- Coenen, M., & Kok, R. W. (2014). Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules. *European Management Journal*, 32(4), 564-576. Doi : 10.1016/j.emj.2013.12.003.
- Cohen, A. R., & Gadon, H. (1978). *Alternative Work Schedules: Integrating Individual and Organizational Need*, Addison—Wesley, Reading, MA.
- Crompton, R., & Lyonette, C. (2007). Are we all working too hard? Women, men, and changing attitudes to paid employment. In A. Park, J. Curtice, K. Thomson, M. Phillips, & M. Johnson (Eds.), *British social attitudes: the 23rd report – perspectives on a changing society* (55–70). London: Sage
- Dalton, D. R., & Mesch, D. J. (1990). The impact of flexible scheduling on employee attendance and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 35, 370–388.
- Drago, R., & Hyatt, D. (2003). “Symposium: The Effect of Work–Family Policies on Employees and Employers.” *Industrial Relations* 42(2) April:139–45.
- Drew, E., Emerek, R., & Mahon, E. (1998). *Women, work and the family in Europe*. London: Routledge.
- Duxbury, P. (1997). Child protection and family support: A practical approach. *Child & Family Social Work*, 2(1), 67–68. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2206.1997.00043.x>
- Eaton, S. (2003). “If You Can Use Them: Flexibility Policies, Organizational Commitment and Perceived Performance.” *Industrial Relations* 42(2):145–67.
- Eaton, S.C. (2000, June). Work-family integration in biotechnology: Implications for firms and employees (Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge). *Dissertation Abstracts International*.
- Edgell, P., Ammons, S. K., & Dahlin, E. C. (2012). Making Ends Meet: Insufficiency and Work–Family Coordination in the New Economy. *Journal of Family Issues*, 33(8), 999–1026. <https://doi.org/10.1177/0192513X11424261>
- Evans, J., Kunda, G., & Barley, S. (2004). Beach time, bridge time, and billable hours: The temporal structure of technical contracting. *Administrative Science Quarterly*, 49, 1–38.

- Evans, P., & Bartolome, F. (1984). The changing pictures of the relationship between career and family, *Journal of Occupational Behavior*, 5, 9-21.
- Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25, 178-199.
- Friedman, D., & Johnson, A. (1996). Moving from programs to culture change: The next stage for the corporate work/family agenda. In S. Parasuraman. & J. Greenhaus (Eds.), *Integrating work and family: Challenges and choices for a changing world*: 192–208. Westport, CT: Quorum.
- Galinsky, E., Bond, J. T., & Hill, E. J. (2004). *When Work Works: A Status Report on Workplace Flexibility-Who Has It? Who Wants It? What Difference Does It Make?* New York: Families and Work. Institute and IBM.
- Gálvez, A., Martínez, M. J., & Pérez, C. (2011). Telework and Work-Life Balance: Some Dimensions for Organizational Change. *Journal of Workplace Rights*, 16(3/4), 273-297.
- Gerdenitsch, C., Kubicek, B., & Korunka, C. (2015). Control in flexible working arrangements: When freedom becomes duty. *Journal of Personnel Psychology*, 14(2), 61-69. doi:10.1027/1866-5888/a000121.
- Golden, L. (2001, March). Flexible work schedules: What are we trading to get them? *Monthly Labor Review*, 124(3), 50–67.
- Golden, L. (2009). Flexible daily work schedules in U.S. Jobs: Formal introductions needed? *Industrial Relations: A Journal of Economy & Society*, 48(1), 27-54.
doi:10.1111/j.1468 232X.2008. 00544.x
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When Work and Family Are Allies: A Theory of Work-Family Enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72–92.
<https://doi.org/10.5465/AMR.2006.19379625>.
- Grosswald, B. (2004). The effects of shift work on family satisfaction. *Families in Society: The Journal of Contemporary Social Services*, 85(3), 413-423.
- Gurstein, P. (2001). *Wired to the world, chained to the home: Telework in daily life*. Vancouver: University of British Columbia Press.

- Halpern, D. F. (2005). How time-flexible work policies can reduce stress, improve health, and save money. *Stress and Health*, 21, 157–168. doi:10.1002/smi.1049.
- Hammer, L., Kossek, E., Anger, K., Bodner, T., & Zimmerman, K. (2009, April). *A field study to clarify work–family intervention processes: The roles of work–family conflict and family supportive supervisor behaviors* (Working Paper, Portland State University, OR). Paper presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial Psychology.
- Han, W.-J. (2004). Non-standard work schedules and child care decisions: Evidence from the NICHD Study of Early Child Care. *Early Childhood Research Quarterly*, 19, 231–256.
- Hayman, J. R. (2009). Flexible work arrangements: exploring the linkages between perceived usability of flexible work schedules and work/life balance. *Community, Work & Family*, 12(3), 327–338. doi:10.1080/13668800902966331.
- Henly, J. R., & Lambert, S. J. (2014). Unpredictable working timing in retail jobs: Implications for employee work-life conflict. *Industrial & Labor Relations Review*, 67(3), 986–1016. doi:10.1177/0019793914537458.
- Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M., & Weitzman, M. (2001). Finding an extra day, a week: The positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance. *Family Relations*, 50, 49–54.
- Hill, J., Grzywacz, J. G., Allen, S., Blanchard, V. L., MatzCosta, C., Shulkin, S., & Pitt-Catsouphes, M. (2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work, & Family*, 2, 155–156 doi: 10.1080/13668800802024678.
- Hultsch, D. F., MacDonald, S. W. S., Hunter, M. A., Maitland, S. B., & Dixon, R. A. (2002). Sampling and generalisability in developmental research: Comparison of random and convenience samples of older adults. *International Journal of Behavioral Development*, 26(4), 345–359. <https://doi.org/10.1080/01650250143000247>.
- Jijena Michel, R. D., & Jijena Michel, C. E. (2015). Work Schedule Flexibility, Work-Family Enrichment and Job Satisfaction. *Journal of Behavioural Sciences*, 25(1), 78–90.
- Kerrin, M., Hone, K. (2001). Job Seekers' Perceptions of teleworking: A Cognitive Mapping Approach. *New Technology, Work and Employment*, 16 (2), 130–143.

- Kim, J., & Wiggins, M. E. (2011). Family-friendly human resource policy: Is it still working in the public sector? *Public Administration Review*, 71, 728-739.
- King, N. (2004). Using Interviews in Qualitative Research. In C. Cassell & G. Symon, *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*. Londres:Sage. ISBN: 0-7619-4888-0,11-23.
- Konrad, A. M., & Mangel, R. (2000). The impact of work-life programs on firm productivity. *Strategic Management Journal*, 21, 1225–1237.
- Kossek, E., & Lautsch, B. (2008). CEO of me: *Creating a life that works in the flexible job age*. New York: Wharton School.
- Kossek, E. E., Lautsch, B., & Eaton, S. (2005). Flexibility enactment theory: Implications of flexibility type, control and boundary management for work–family effectiveness. In E. E. Kossek & S. Lambert (Eds.), *Work and life integration: Organizational, cultural and psychological perspectives* (pp. 243–262). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Kossek, E. E., & Lee, M. (2005). Making flexibility work: *What managers have learned about implementing reduced-load work* (Alfred P. Sloan Foundation Study Technical Report). Williamsburg and Toronto, Ontario, Canada: Michigan State University and McGill University. Disponível em <http://ellenkossek.lir.msu.edu/>
- Kossek, E. E., & Michel, J. S. (2011). Flexible work schedules. In S. Zedeck, S. Zedeck (Eds.). *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 1: Building and developing the organization* (pp. 535-572). Washington, DC, US: American Psychological Association. doi:10.1037/12169-017
- Kossek, E., & Misra, K. (2008). Nonwork influences on work motivation. In R. Kanfer, G. Chen, & R. Pritchard (Eds.), *Work motivation: Past, present, and future*. Oxford, England: Routledge, 471-500.
- Kossek, E., & Van Dyne, L. (2008). Face time matters: A cross level model of how work life flexibility influences work performance of individuals and groups. In D. Lero, K. Korabick, & D. Whitehead (Eds.), *Work family handbook*. Amsterdam: Elsevier.
- Kreiner, G.E., Hollensbee, E.C., & Sheep, M.L. (2009), Balancing borders and bridges: Negotiating the work-home interface via boundary work tactics. *Academy of Management Journal*, 52(4):704–730.

- Kurland, N. B., & Bailey, D. E. (1999). Telework: The Advantages and Challenges of Working Here, There, Anywhere and Anytime. *Organizational Dynamics*, 28(2), 53-68.
- Lendfers, M. L. H. G. and Nijhuis, F. J. N. (1989). Flexibilisering van de arbeid en gezondheidseffecten (Health consequences of flexibilisation of work), OSA Report, Working document no. W66, The Hague.
- Lengnick-Hall, C. A. (1996). Customer contributions to quality: a different view of the customer-oriented firm. *Academy of Management Review*, 21, 791–1125.
- Lyonette, C. (2015). Part-time work, work–life balance and gender equality. *Journal of Social Welfare & Family Law*, 37(3), 321-333. doi:10.1080/09649069.2015.1081225
- Lyonette, C., Baldauf, B. and Behle, H. (2010). *Quality part-time work: A review of the evidence*. Government Equalities Office (March). [online] Citeseerx.ist.psu.edu. Available at: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.459.4508&rep=rep1&type=pdf> [Accessed 4 Mar. 2019].
- Martens, M. J., Nijhuis, F. N., Van Boxtel, M. J., & Knottnerus, J. A. (1999). Flexible work schedules and mental and physical health. A study of a working population with non-traditional working hours. *Journal of Organizational Behavior*, 20(1), 35-46. doi:10.1002/(SICI)1099-1379(199901)20:1<35: AID-JOB879>3.0.CO;2-Z.
- McNall, L. A., Masuda, A. D., & Nicklin, J. M. (2010). Flexible work arrangements, job satisfaction, and turnover intentions: The mediating role of work-to-family enrichment. *The Journal of Psychology*, 144, 61-81.
- Mellner, C., Aronsson, G., & Kecklund, G. (2014). Boundary Management Preferences, Boundary Control, and Work-Life Balance among Full-Time Employed Professionals in Knowledge-Intensive, Flexible Work. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 4(4), 7-23.
- Mills, M., & Täht, K. (2010). Nonstandard work schedules and partnership quality: Quantitative and qualitative findings. *Journal of Marriage and Family*, 72(4), 860-875. doi:10.1111/j.1741-3737.2010.00735. x.

- Montero, R., & Rau, T. (2015). Part-time Work, Job Satisfaction and Well-being: Evidence from a Developing OECD Country. *Journal of Development Studies*, 51(4), 370-385. doi:10.1080/00220388.2014.963567.
- Peters, P., & Van der Lippe, T. (2007). The time-pressure reducing potential of telehomeworking: The Dutch case. *The International Journal of Human Resource Management*, 18, 430–447. doi: 10.1080/09585190601167730.
- Pierce, J. L., & Newstrom, J. W. (1983). The design of flexible work schedules and employee responses: Relationships and process. *Journal of Occupational Behaviour*, 4(4), 247-262.
- Pierce, J. L., Newstrom, J. W., Dunham, R. B., & Barber, A. E. (1989). *Alternative work schedules*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Rau, B. L., & Hyland, M. M. (2002). Role conflict and flexible work arrangements: the effects on applicant attraction. *Personnel Psychology*, 55, 111–127.
- Rogier, S. A., & Padgett, M. Y. (2004). The Impact of Utilizing a Flexible Work Schedule on the Perceived Career Advancement Potential of Women. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 89-106. doi:10.1002/hrdq.1089.
- Ronen, S. (1981). *Flexible working hours: An innovation in the quality of work life*. New York: McGraw-Hill.
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family. *Administrative Science Quarterly*, 46, 655-684.
- Ruiz, H., J. (2002). Nuevas formas de trabajo en la sociedad del conocimiento: el teletrabajo. *Barataria: revista castellano-manchega de ciencias sociales*, 5, 214-232.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68–78. doi: 10.1037/0003-066X.55.1.68.
- Secret, M., & Sprang, G. (2001). The effect of family friendly workplace environment on work-family stress of employed parents. *Journal of Social Service Research*, 28(2), 21–45.

- Sullivan, C., & Lewis, S. (2001). Home-based telework, gender and the synchronization of work and family: Perspectives of teleworkers and their co-residents. *Gender, Work and Organization*, 8, 123–145.
- Teo, T. S. H., & Lim, V. K. G. (1998). Factorial Dimensions and Differential Effects of Gender on Perceptions in Teleworking. *Women in Management Review*, 113(7), 253-263.
- Teuchmann, K., Totterdell, P., & Parker, S.K. (1999). Rushed, unhappy, and drained: An experience sampling study of relations between time pressure, perceived control, mood, and emotional exhaustion in a group of accountants. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4, 37–54.
- Thomas, L. T., & Ganster, D. C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal Of Applied Psychology*, 80(1), 6-15. Doi :10.1037/0021-9010.80.1.6.
- Torns, T. (2008). La place des femmes dans l’emploi en Espagne Les limites des politiques de conciliation vie familiale/vie professionnelle. *Travail et Emploi*, 115, 59–70. <https://doi.org/10.4000/travailemploi.4237>
- Torten, R., Reaiche, C., & Caraballo, E. L. (2016). Teleworking in the new milleneum. *Journal of Developing Areas*, 50(5), 319-326.
- Tremblay, D. G. (2002). Balancing work and family with telework? Organizational issues and challenge. *Women in Management Review*, 17, 157–170.
- Turetken, O., Jain, A., Quesenberry, B., & Ngwenyama, O. (2011). An empirical investigation of the impact of individual and work characteristics on telecommuting success. *IEEE Transactions of Professional Communication*, 54(1):56-67. doi: 10.1109/TPC.2010.2041387.
- Venkatesh, V., & Johnson, P. (2002). Telecommuting technology implementations: A within- and between-subjects longitudinal field study. *Personnel Psychology*, 55, 661–687.
- Verespej, M. A. (1994). The Anytime, Anyplace Workplace. *Industry Week/TW*, 243(13), 37–40. Retrieved from

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,uid&db=a9h&AN=9409213345&lang=pt-br&site=ehost-live&scope=site>

- Verhoef, M., Roeters, A., & Lippe, T. (2016). Couples' Work Schedules and Child-Care Use in the Netherlands. *Journal of Child & Family Studies*, 25(4), 1119-1130
- Wight, V. R., Raley, S. B., & Bianchi, S. M. (2008). Time for children, one's spouse and oneself among parents who work nonstandard hours. *Social Forces*, 87(1), 243–271. doi:10.1353/sof.0.0092
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23, 756–773.
- Yin, R. K. (2012). Case study methods. In *APA handbook of research methods in psychology, Vol 2: Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological*. 141–155. Washington, DC: American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/13620-009>.

Anexos

Anexo A: Consentimento Informado

Exmo. Sr/Sr^a

A estudante Sílvia Andreia da Silva Flor convida-o/a participar na investigação que tem como objetivo geral estudar a conciliação da vida profissional e familiar junto de colaboradores de Organizações com horários de trabalho flexível. A participação inclui a realização de uma entrevista que será gravada e terá uma duração aproximada de 40 minutos. A gravação destina-se a ser ouvida apenas pela estudante.

Após o tratamento dos dados e da sua análise, os resultados obtidos serão alvo de restituição junto dos participantes envolvidos nesta pesquisa.

Caso recuse participar, tal decisão não lhe trará quaisquer benefícios ou prejuízos.

Este trabalho de investigação será desenvolvido sob a orientação da Professora Doutora Isabel Cristina da Cunha Freitas, docente da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto.

Toda a informação recolhida será mantida sob anonimato e confidencialidade.

Obrigada pela sua colaboração.

Para mais esclarecimentos, por favor, contactar:

TERMO DE CONSENTIMENTO

Li e compreendi a informação apresentada, relativa ao estudo “A conciliação da vida profissional e familiar”, tive a oportunidade de colocar questões, e obtidas as necessárias respostas e concordo em participar no estudo.

Porto, / /2018

Anexo B: **Guião da entrevista semi-estruturada e tabela de suporte ao guião de entrevista**

Bom dia/boa tarde,

Conforme falado telefonicamente, a entrevista faz parte de um estudo sobre a articulação da vida familiar e profissional em indivíduos que usufruem de horários flexíveis no âmbito do Mestrado Integrado em Psicologia das Organizações, Social e do Trabalho. Caso não esteja à vontade para responder a alguma questão ou queira desistir tem total liberdade para o fazer. Todos os dados recolhidos são anónimos e apenas usados neste estudo.

Posteriormente, ser-lhe-ão devolvidos para que possa validar a informação recolhida. Por fim, peço-lhe que autorize a gravação da entrevista e que assine o consentimento informado se estiver de acordo com o mesmo. Aproveito, também, para lhe agradecer a disponibilidade para participar neste estudo.

- Caracterização do participante:
- Idade
- Estado civil
- Tem filhos, se sim quantos
- Sexo
- Habilitações literárias

Peço-lhe agora que pense numa semana de trabalho normal, descreva o que faz em cada dia da semana referindo as atividades profissionais e familiares.

Caso o indivíduo não responda espontaneamente questionar sobre os seguintes tópicos:

Problemas?	Questões	Informação a recolher	
Atividade profissional nos tempos e espaços destinados a outros domínios de vida	Existe invasão do trabalho sobre o espaço e tempo dos outros domínios de vida?	Tarefas profissionais	Horário Enumeração Momentos do dia/ semana/ mês Duração Espaço para a sua realização Frequência no dia/semana/mês

<p>Atividades não profissionais nos tempos e espaços destinados à atividade profissional</p> <p>O trabalho estrutura o tempo de vida? Os outros tempos de vida são organizados em função do tempo de trabalho e da sua organização</p> <p>(para trabalhadores a tempo inteiro, parcial, contrato a termo certo, contrato sem termo, recibo verde)</p>	<p>Existe invasão dos outros domínios de vida sobre o espaço e tempo do trabalho?</p>	Tarefas de outros domínios de vida	<p>Enumeração</p> <p>Momentos do dia/semana/mês</p> <p>Duração</p> <p>Espaço para a sua realização</p> <p>Frequência no dia/semana/mês</p>
		Organização dos tempos de vida	<p>Domínio de vida com maior tempo dedicado</p> <p>Organização sequencial das tarefas dos diferentes domínios de vida durante um dia/semana/fim de semana</p>
		Explicações	<p>Económicas</p> <p>Familiares</p> <p>Melhores condições de vida</p> <p>Formação</p> <p>Perceção(ões) do(s) outro(s) significativos</p>
		Sobreposição de espaços e tempos na vida	<p>Realização de tarefas profissionais durante momentos estabelecidos para outras atividades; frequência durante um dia de trabalho/frequência durante um fim de semana; periodicidade durante os fins de semana/periodicidade perante os dias de trabalho;</p> <p>Realização de tarefas profissionais em espaços dedicados a outras atividades; frequência durante um dia de trabalho/frequência durante um fim de semana; periodicidade durante os fins de semana/periodicidade durante os dias de trabalho;</p> <p>Realização de tarefas de outros domínios de vida durante momentos estabelecidos para a atividade profissional; frequência durante um dia de trabalho/frequência durante um fim de semana; periodicidade durante os fins de</p>

			semana/periodicidade durante os dias de trabalho; Realização de tarefas de outros domínios em espaços dedicados às tarefas profissionais; frequência durante um dia de trabalho/ frequência durante um fim de semana; periodicidade durante os fins de semana/periodicidade durante os dias de trabalho
		Tipos de sobreposições	Conversas telefónicas Discussões Envio de informações Procura de informações Redação de documentos Organização/planificação Reflexão Etc.
		Explicação das sobreposições	Organização temporal Melhores condições de trabalho Económicas Melhores condições de vida Educação dos filhos Perceção(ões) do(s) outro(s) significativos Etc.

Problemas	Questões	Informação a recolher	
Atividade profissional nos tempos e espaços destinados a outros domínios de vida	Existe invasão do trabalho sobre o espaço e tempo dos outros domínios de vida?	Os recursos (para além tempo e espaço) de um domínio de vida são aproveitados noutro domínio?	Saberes profissionais utilizados noutros domínios de vida/saberes adquiridos noutros domínios de vida
Atividades não	Existe invasão a dos outros domínios de		utilizados na

<p>profissionais nos tempos e espaços dedicados à atividade profissional</p> <p>O trabalho estrutura o tempo de vida? Os outros tempos de vida são organizados em função do tempo de trabalho e da sua organização</p>	<p>vida sobre o espaço e tempo do trabalho?</p>		<p>atividade profissional</p> <p>Relações</p> <p>Equipamentos</p> <p>Etc.</p>
		<p>Explicações da transferência dos recursos</p>	<p>Organização temporal</p> <p>Melhores condições de trabalho</p> <p>Económicas</p> <p>Melhores condições de vida</p> <p>Educação dos filhos</p> <p>Perceção(ões) do(s) outro(s) significativos</p> <p>Etc.</p>

Anexo C: Tabela 3 - Sistema de Categorias e Definições Operacionais

Articulação trabalho- família		Referências aos aspetos positivos da utilização de horários flexíveis na vida familiar	Mais acompanhamento e envolvimento na vida dos filhos	
			Atender às necessidades familiares sem constrangimentos por parte da organização e sem perder trabalho	
			Recorrem menos a cuidados infantis informais	
			Possibilidade de conjugação trabalho/família	
			Contaminação positiva da esfera profissional para a esfera familiar	
				Relações mais positivas entre as esferas trabalho-família
				Melhores experiências dos indivíduos nestes papéis.
				Sentimento de que estes domínios se completam ao invés de gerarem conflito
	Vida Familiar	Referências aos aspetos negativos da utilização de horários flexíveis na vida familiar	Contaminação negativa da esfera profissional para a esfera familiar	
				Disponibilidade constante para a vida profissional
				Stress a nível familiar uma vez que o tempo para as atividades familiares fica condicionado quando o indivíduo tem de trabalhar
				Dias de trabalho mais longos e sem separação dos tempos e espaços destinados à vida profissional/familiar
				Não separação dos dois domínios de vida
		Referências aos	Níveis mais elevados de esforço	

	Vida Profissional	aspetos positivos da utilização de horários flexíveis na vida profissional	Níveis mais elevados de desempenho	
			Níveis mais elevados de lealdade e compromisso com a organização	
			Aumento da produtividade	
			Níveis mais reduzidos de absentismo, do número de faltas e de atestados médicos	
		Referências aos aspetos negativos da utilização de horários flexíveis na vida profissional	Relações de trabalho	
				Falta de convivência cara a cara diária
				Contacto entre os colaboradores recorrendo às ferramentas tecnológicas (e.g. <i>WhatsApp</i>)
	Sobreposições	Na vida Familiar	Referências à realização de tarefas profissionais	durante os momentos destinados à vida familiar
				nos espaços destinados à vida familiar
				em dias de descanso
			Tipo de Sobreposições	
				E-mails
				Chamadas
				Vendas
				Presença em locais definidos pela organização
				Recolha de contactos
				Substituição de equipamentos com avaria

				Demonstração do produto
			Explicações das sobreposições	
				Uso de ferramentas tecnológicas que permitem que o indivíduo esteja sempre contactável
				Necessidade de estar disponível profissionalmente
				Comissão extra pelas vendas
				Objetivos mensais de vendas
				Pressão profissional
				Pressão imposta pelo próprio colaborador
		Na vida Profissional	Referências à realização de tarefas familiares	durante os momentos destinados à vida profissional
				nos espaços destinados à vida profissional
				em dias de descanso/ destinados à vida profissional
			Tipo de Sobreposições	
				Prestar auxílio à família
				Buscar/levar os filhos á escola
				Levar os filhos a consultas médicas
				Assistência/permanência em casa quando os filhos estão doentes
				Apoio nas atividades escolares

	Percepção de Controle	Referências à percepção de autonomia do indivíduo na gestão do seu dia de trabalho/tarefas profissionais	Liberdade para definir o horário e o local de trabalho
			Sobre quando e onde trabalhar;
			A que horas iniciar e terminar o trabalho
			Autonomia para lidar com as exigências do domínio familiar estando em tempo/lugar destinado ao domínio profissional;
			Intermitência de funções do domínio profissional para o domínio familiar (para atender a necessidades familiares)
			Contaminação positiva
	Apoio Organizacional	Referências à existência ou não de apoio organizacional na escola destes/usufruto dos horários flexíveis	Existência de opções de trabalho flexíveis para todos os indivíduos
			Disponibilização de materiais necessários para a realização do trabalho
			Avaliação de desempenho são feitos através de objetivos
			Elevado grau de autonomia dado aos colaboradores
			Influência ou não na gestão dos horário de trabalho/tarefas profissionais dos colaboradores
	A profissão de comercial	Referências à função profissional dos participantes que possam influenciar a articulação trabalho-família	Referências às implicações que a função de comercial tem na vida profissional
			Disponibilidade total para o cliente independentemente da hora do dia ou dia da semana
			Períodos de descanso e destinados a outros domínios de vida definidos em função do cliente
			Necessidade de colocar a família em segundo plano para atender os clientes

			Pressão das vendas
			Vencimento flexível
			Comissão de acordo com o número de vendas
			Vencimento flexível
			Comissão de acordo com o número de vendas

